

## EVALUASI DAN PERANCANGAN MODEL BISNIS BAROKAH HOME INDUSTRY MENGGUNAKAN KANVAS MODEL BISNIS

### *EVALUATION AND DESIGN OF BAROKAH HOME INDUSTRY BUSINESS MODEL USING BUSINESS MODEL CANVAS METHOD*

Tanisa Nabila Tasha <sup>1</sup>, Farda Hasun <sup>2</sup>, Rio Aurachman<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Telkom, Bandung

<sup>1</sup>tanisanabila@student.telkomuniversity.ac.id, <sup>2</sup>fardahasun@telkomuniversity.ac.id,

<sup>3</sup>rioaurachman@telkomuniversity.ac.id

#### Abstrak

Barokah *Home Industry* merupakan salah satu bisnis rumahan yang bergerak di bidang kuliner. Usaha ini mengolah susu sapi menjadi berbagai produk makanan dan minuman siap saji. Barokah *Home Industry* telah berdiri sejak tahun 2006 dan dapat bertahan dengan produk-produk unggulannya. Namun, selama tahun 2020, usaha ini mengalami penurunan yang cukup signifikan akibat pandemi COVID-19 yang tengah berlangsung sejak bulan Maret 2020. Permasalahan lainnya yang dihadapi oleh perusahaan adalah kenaikan harga bahan baku yang terus melonjak, kurangnya jumlah karyawan tetap, segmen pelanggan yang hanya berfokus pada wisatawan dan usaha kecil serta pemasaran yang hanya dilakukan di toko pribadi dan tempat wisata. Sementara selama pandemi berlangsung, terjadi penutupan tempat wisata dan terjadi penurunan jumlah wisatawan. Untuk bertahan, perlu dilakukan evaluasi atas model bisnis yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi dan perancangan model bisnis Barokah *Home Industry* menggunakan *Business Model Canvas*. Langkah awal penelitian dilakukan dengan mengidentifikasi kesembilan blok *business model canvas* yang akan menghasilkan model bisnis saat ini dari usaha tersebut serta melakukan customer profiling dan analisis lingkungan bisnis untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Tahapan berikutnya dilanjutkan dengan melakukan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman serta peluang untuk dapat memposisikan usahanya dengan strategi model bisnis yang tepat. Hasil identifikasi dan analisis tersebut akan digunakan untuk merancang *value proposition* dan usulan model bisnis Barokah *Home Industry* secara lengkap. Terdapat beberapa perbaikan yang perlu diperhatikan yaitu penambahan segmen baru pada blok *customer segment*, penciptaan produk baru pada *value propositions*, penambahan *channels*, peningkatan *customer relationships*, penciptaan *revenue streams* baru, penciptaan dan peningkatan *key resources*, penambahan kerjasama pada blok *key partnerships*, dan pengurangan serta penambahan biaya pada *cost structure*.

**Kata kunci :** Barokah *Home Industry*, *Business Model Canvas*, Evaluasi Model Bisnis, Bisnis Rumahan, COVID-19.

#### Abstract

Barokah *Home Industry* is one of the home industries that is engaged in the culinary sector. Barokah *Home Industry* has been established since 2006 and can survive with their high quality products. However, during 2020, this business experienced a significant decline due to the COVID-19 pandemic, which has been ongoing since March 2020. Other problems faced by the company are the continuous increase in raw material prices, the lack of permanent employees, the customer segment that is only focused on tourists and small businesses and marketing that is only done in own shop and tourist attractions. Meanwhile, during the pandemic, there were closures of tourist attractions and a decrease in the number of tourists. To survive, it is necessary to evaluate the business model of the company. Therefore, this research aims to evaluate and design the Barokah *Home Industry* business model using the *Business Model Canvas*. The initial step of the research is identifying the existing nine business model canvas blocks. The next stage is conducting a SWOT analysis to determine the strengths, weaknesses, threats and opportunities to design a fit business strategy, followed by designing value proposition canvas and business model canvas. There are several proposed improvements, namely the addition of new segments in the customer segment block, creation of new products on the value proposition, channel additions, customer relationship

*enhancement, creation of new revenue streams, creation and enhancement of key resources, addition of partnerships to key block partnerships, and reduction and additional costs to the cost structure.*

**Keywords :** *Barokah Home Industry, Business Model Canvas, Business Models Evaluation, Home Industry, Covid-19*

## 1. Pendahuluan

Pangalengan merupakan salah satu wilayah yang terletak di Kabupaten Bandung. Daerah ini terkenal sebagai daerah penghasil susu sapi dengan keindahan alamnya yang sangat elok. Sebagai daerah yang dikenal memiliki oleh-oleh olahan susu yang sangat lezat dan murah, tidak heran jika terdapat ribuan peternak sapi yang tersebar di daerah ini. Tercatat bahwa setidaknya terdapat 2.803 orang peternak yang telah membudidayakan sapi sebagai hewan ternak hingga mencapai 12.239 populasi sapi pada tahun 2017. Data tersebut diperkuat dengan hasil produksi susu sapi yang mencapai 9.983.870 kg per tahun, dan memberikan keuntungan sebanyak Rp. 34.934.544.720,- (Kecamatan Pangalengan Kabupaten Bandung, 2018). Jumlah hasil produksi tersebut telah memberikan kesempatan kepada UMKM daerah Pangalengan untuk menciptakan produk olahan susu dengan berbagai varian. Salah satu usaha kecil tersebut adalah Barokah *Home Industry*.

Perusahaan ini merupakan usaha kuliner yang mengolah susu sebagai bahan dasarnya. Barokah *Home Industry* telah berdiri sejak tahun 2006 dengan produk unggulannya yaitu yoghurt, kerupuk susu, tahu susu, dodol susu, noga susu dan permen *caramel*. Produk yang dihasilkan selanjutnya akan dijual di toko dan retailer yang menjual berbagai produk oleh-oleh khas Pangalengan. Namun, usaha mengalami beberapa masalah seperti kekurangan karyawan, saluran pemasaran yang terbatas karena pandemi, harga bahan baku yang terus melambung tinggi, serta segmen pasar yang hanya menargetkan wisatawan.

Berdasarkan penjabaran permasalahan di atas, maka diperlukan langkah evaluasi model bisnis yang tepat untuk dapat bersaing di tengah pandemi ini sehingga dapat menjalankan bisnisnya menjadi lebih baik dari sebelumnya, dengan menggunakan *business model canvas*. BMC dipilih karena dapat memvisualisasikan secara jelas faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menjalankan sebuah bisnis dalam sebuah kanvas yang sederhana, sehingga akan memudahkan ketika melakukan proses analisis dan pencarian solusi yang tepat dalam berbagai aspek. Penelitian ini bermaksud untuk melakukan evaluasi dan perancangan model bisnis Barokah *Home Industry* menggunakan *Business Model Canvas*.

## 2. Landasan Teori

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), model bisnis adalah pendeskripsian pemikiran rasional tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Model bisnis dapat dideskripsikan dengan baik melalui sembilan blok yang terkait satu sama lain yang akan menampilkan cara berpikir mengenai bagaimana arsitektur suatu perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Sembilan blok tersebut terdiri dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, dan cost structure*.

Untuk mengembangkan *value proposition canvas*, perlu dilakukan pemetaan *customer profile* dan pengembangan *value map*. *Customer profile* membantu memahami *customer* secara lebih terperinci dan jelas. Sedangkan *value map* mendeskripsikan bagaimana suatu nilai diciptakan untuk pelanggan. Setelah keduanya dijabarkan dan diidentifikasi, maka dapat dilakukan *fitting* diantara keduanya untuk mengetahui apakah *value proposition* yang diciptakan sesuai dengan *customer profile* (Osterwalder A. , Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). *Value proposition* yang dirancang dalam langkah ini akan menjadi bagian dari *business model canvas*.

Untuk melakukan evaluasi model bisnis, digunakan analisis SWOT yang dikombinasikan dengan sembilan blok *business model canvas*, sehingga analisis SWOT akan dilakukan secara detail per kumpulan blok. Untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman, maka diperlukan analisis lingkungan bisnis. Analisis *business model environment* akan memudahkan suatu perusahaan atau usaha dalam mengarahkan model bisnisnya yang lebih cocok di lingkungan saat ini maupun masa depan. Analisis ini agar suatu perusahaan dapat beradaptasi dengan lebih efektif dan efisien dalam menjalankan bisnisnya. Identifikasi dan analisis yang perlu diperhatikan yaitu mengenai *market forces, industry forces, key trends, dan macroeconomic forces* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Analisis SWOT seperti namanya digunakan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada suatu model bisnis perusahaan. Kelemahan dari satu blok bangunan dapat berakibat kepada blok bangunan yang lain. Maka diperlukan alternatif yang dapat mengatasi kelemahan tersebut (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### 3. Metodologi Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari model bisnis saat ini, profil kastemer dan peta lingkungan bisnis. Model bisnis saat ini diidentifikasi berdasarkan hasil wawancara kepada pemilik usaha dan dituangkan kedalam sembilan blok bangunan yang terdiri dari *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key resource*, *key activities*, *key partnership*, dan *cost structure*. Setelah itu, untuk mengetahui keadaan lingkungan eksternal diperlukan analisis pada data sekunder yang terdiri dari *industrial forces*, *market forces*, *key trends*, dan *macro economic* dengan melakukan studi literatur. Data lainnya yang diperlukan adalah data *customer profile* yang berfungsi sebagai alat yang menggambarkan *jobs*, *pains* dan *gains* pelanggan. *Customer profile* didapatkan dari hasil wawancara kepada sepuluh pelanggan Barokah *Home Industry* di sekitar wilayah Kota Bandung. Hasil wawancara yang telah didapatkan, diolah menggunakan proses koding. Tahapan pertama dari proses koding adalah dengan melakukan pemadatan fakta dari transkrip wawancara yang sudah dituliskan. Tahapan berikutnya yaitu dengan mengelompokkan beberapa fakta sejenis dari hasil pemadatan fakta ke beberapa sub kategori interpretasi. Sub kategori interpretasi tersebut yang akan digunakan sebagai data *customer jobs*, *pains* dan *gains*.

Seluruh data yang diperoleh akan digunakan untuk mengidentifikasi SWOT perusahaan. Identifikasi SWOT akan dikonfirmasi kepada pihak perusahaan dan dilanjutkan dengan melakukan penyebaran kuesioner ke pihak pengelola perusahaan yang terdiri dari tiga responden. Hasil kuesioner akan diolah dengan menghitung *scoring* dan *rating* pada tiap variabel. Perhitungan *scoring* dan *rating* dituangkan ke dalam matriks 8K untuk mengetahui letak jenis strategi bagi tiap kelompok blok, dalam hal ini ada empat kelompok blok, yaitu *value proposition*, kelompok infrastruktur yang terdiri dari *key activities*, *key resource* dan *key partnership*, biaya dan pendapatan yang terdiri dari blok *revenue stream* dan *cost structure*, serta hubungan pelanggan yang terdiri dari *customer segment*, *channels* dan *customer relationships*. Berdasarkan matriks tersebut, dilakukan perancangan strategi untuk Barokah *Home Industry*. Strategi yang telah dirancang akan diterjemahkan ke dalam rancangan *value map* di dalam *value proposition canvas*, yang dilanjutkan dengan perancangan *business model canvas*. Dalam pembuatan *value proposition canvas* akan dilakukan proses pencocokan antara *value map* dengan *customer profile* untuk mengetahui apakah *value proposition* sudah memenuhi keinginan dan kebutuhan kastemer yang tergambar dalam *customer profile*.

### 4. Pembahasan

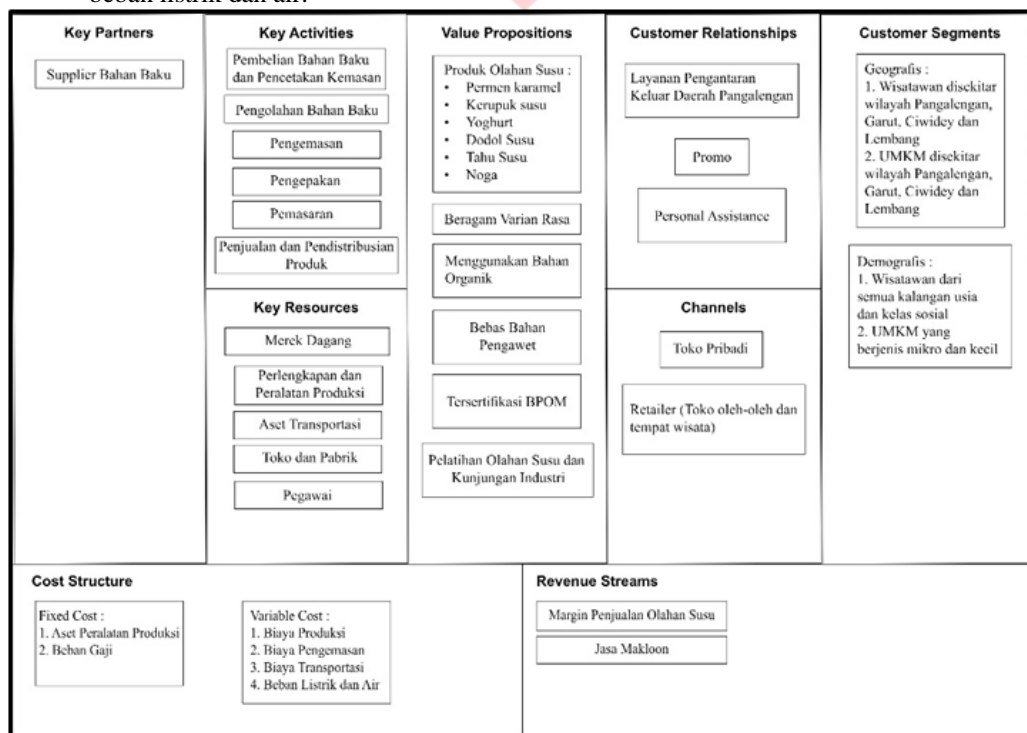
#### 4.1 Model Bisnis Saat Ini

Langkah pertama dalam penelitian adalah pemetaan model bisnis saat ini, yang dilakukan dengan melakukan wawancara kepada pemilik usaha yaitu Pak Ateng Jaelani serta melakukan observasi secara langsung di Barokah *Home Industry*. Hasil wawancara dan observasi akan dituangkan ke dalam sembilan blok bangunan yang ada pada *business model canvas*. Berikut ini merupakan penjelasan dari model bisnis Barokah *Home Industry* saat ini, yang kanvasnya dapat dilihat di gambar 1.

1. *Customer Segments* : wisatawan dari semua kalangan usia dan kelas sosial dan UMKM di sekitar wilayah Pangalengan, Garut, Ciwidey, dan Lembang.
2. *Value Propositions* : nilai yang ditawarkan oleh perusahaan adalah produk olahan susu yang terdiri dari permen karamel, kerupuk susu, yoghurt, dodol susu, tahu susu, dan noga dengan berbagai varian rasa. Seluruh produk dibuat menggunakan bahan organik dan bebas bahan pengawet, dan produk telah tersertifikasi BPOM. Selain itu, Barokah juga menyediakan pelatihan olahan susu dan kunjungan industri secara gratis.
3. *Channels* : Perusahaan menjual produknya melalui *retailer* seperti toko oleh-oleh dan tempat wisata. Selain itu perusahaan juga menjual produknya di toko pribadi yang terletak di daerah Norogtog, Kecamatan Pangalengan.
4. *Customer Relationships* : Barokah *Home Industry* menjaga loyalitas pelanggan dengan memberikan layanan pengantaran keluar daerah Pangalengan serta memberikan promo

bagi pelanggan di pameran dan menyediakan *personal assistant* untuk membantu pelanggan ketika membeli produk di toko pribadi.

5. *Revenue Streams* : terdapat dua jenis pendapatan yang dihasilkan dari usaha yaitu *margin* penjualan olahan susu dan jasa makloon. Jasa makloon yaitu jenis jasa yang menerima pesanan permen karamel dengan mencantumkan merek sesuai yang dipesan oleh pelanggan.
6. *Key Resources* : sumber daya yang dapat digunakan oleh Barokah *Home Industry* antara lain adalah merek dagang yaitu “Baranahan”, perlengkapan dan peralatan industri, aset transportasi, toko dan pabrik, serta 16 pegawai.
7. *Key Activities* : Barokah *Home Industry* melakukan beberapa aktivitas untuk dapat menunjang usahanya yaitu pembelian bahan baku dan pencetakan kemasan, pengolahan bahan baku, pengemasan, pengepakan, pemasaran, serta penjualan dan pendistribusian produk.
8. *Key Partnerships* : perusahaan hanya bekerjasama dengan *supplier* bahan baku yang bertugas dalam memasok bahan baku yang diperlukan perusahaan.
9. *Cost Structure* : biaya yang perlu dikeluarkan oleh Barokah *Home Industry* terdiri dari *fixed cost* dan *variable cost*. *Fixed Cost* meliputi aset peralatan produksi dan beban gaji serta *variable cost* yang terdiri dari biaya produksi, biaya pengemasan, biaya transportasi, dan beban listrik dan air.



Gambar 1. Business Model Canvas Saat ini

#### 4.2 Customer Profile

*Customer profile* berfungsi untuk mendeskripsikan profil segmen pelanggan yang spesifik pada model bisnis dengan terstruktur dan mendetail. Data-data terkait *jobs*, *pains* dan *gains* diambil dari hasil observasi dan wawancara kepada konsumen. Wawancara dilakukan pada tanggal 8 Juni 2021, dengan sepuluh orang narasumber yang pernah membeli produk Barokah *Home Industry*. Hasil wawancara yang telah didapatkan, diolah menggunakan proses coding. Berikut ini merupakan *customer profile* dari Barokah *Home Industry*.

1. *Customer Jobs* : Mencari oleh-oleh khas Pangalengan, mencari camilan pendamping aktivitas sehari-hari, mencari kenyamanan dan keamanan ketika mengkonsumsi camilan, memberikan perasaan wajib untuk membeli oleh-oleh, mencari camilan penghilang rasa bosan, mencari camilan jamuan tamu dan keluarga.
2. *Customer Pains* : Produk sulit ditemukan, kemasan yang tidak praktis dan menarik, nama merek yang sulit diingat dan kemasan serupa dengan pesaing

3. **Customer Gains** : Keunikan rasa, kemudahan membeli produk, desain kemasan menarik dan praktis, kesegaran dan produk yang sehat dengan bahan organik tanpa pengawet, harga produk yang terjangkau.

#### 4.3 Analisis Lingkungan

Menganalisis lingkungan bisnis perusahaan merupakan tahapan yang sangat penting. Dengan melakukan pengamatan dan analisis pada pertumbuhan ekonomi, ketidakpastian, serta gangguan pasar maka akan membantu usaha dalam memahami perubahan pada lingkungan. Analisis lingkungan bisnis pada Barokah *Home Industry* akan dipetakan ke dalam empat area utama, yaitu *market forces*, *industry forces*, *key trends*, dan *macroeconomic forces*.

1. **Market Forces** : *Market Forces* menggambarkan pengaruh kekuatan pasar bagi bisnis. Kekuatan pasar yang mempengaruhi bisnis antara lain pandemi mempercepat pertumbuhan kenaikan konsumsi camilan hingga mencapai 60% (Mondelez, 2020). Selain itu minuman kemasan menjadi konsumsi favorit masyarakat urban Indonesia sejak tahun 2017 (Kantar, 2019). Terdapat segmen pelanggan Barokah *Home Industry* yang dapat diciptakan yaitu masyarakat umum khususnya daerah Kota Bandung yang mencapai 2.507.888 (Badan Pusat Statistik Kota Bandung, 2021). Dari sisi *revenue attractiveness*, pendapatan bersih dari penjualan produk olahan susu Barokah *Home Industry* mencapai 15% dari pendapatan kotor. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan menambahkan varian produk baru yang sedang diminati oleh *customer*.
2. **Industry Forces** : *Industry Forces* atau kekuatan industri merupakan salah satu analisis kompetitif yang bertujuan untuk mengetahui persaingan industri saat ini. Terdapat kompetitor baru dari Barokah *Home Industry* yang menjual produk-produk yang sedang *trend* seperti *greek yoghurt*, permen jelly, dan tahu sumedang (CNN Indonesia, 2021). Perusahaan juga sedang menghadapi pesaing baru yang sejak lama telah membuat produk susu, namun baru memiliki produk olahan susu sejak tahun 2018. Perusahaan ini berperan sebagai *supplier* dan penjual serta telah memiliki jumlah pelanggan yang besar. Perusahaan tersebut adalah KPBS Pangalengan. Selain itu, terdapat camilan yang dapat menggantikan produk olahan susu Barokah diantaranya keripik kentang, popcorn, biskuit gurih, cokelat dan biskuit manis. Menurut Mondelez (2020), camilan tersebut mengalami peningkatan penjualan yang signifikan sejak pandemi berlangsung. Ancaman lainnya yang dihadapi perusahaan adalah harga bahan baku yang cenderung meningkat serta jumlah retailer Barokah *Home Industry* yang terus menurun (Badan Pusat Statistik, 2021).
3. **Key Trends** : *Key Trends* atau tren kunci adalah analisis lingkungan yang bertujuan untuk mempelajari tren yang saat ini sedang berlaku. Saat ini terdapat beberapa tren yang sedang diminati oleh perusahaan-perusahaan besar yang mencakup *artificial intelligence*, *milk collection point*, dan mesin pencetak permen otomatis (detikfinance, 2012). Teknologi tersebut membantu perusahaan dalam mengelola bahan baku dengan efektif dan efisien, sehingga *trends* ini cenderung memberikan keuntungan kepada usaha. Namun, terdapat *trends* yang menjadi ancaman usaha seperti regulasi protokol kesehatan yang mengakibatkan penutupan toko di sejumlah daerah. Pandemi juga turut memberikan dampak positif pada peningkatan aktivitas *online* sehingga menjadikan peluang berkembangnya *digital business* (Pusparisa, Y 2020). Tren camilan peningkat imun tubuh saat ini sedang mengalami perkembangan khususnya bagi kalangan millennial (Mondelez International, 2020).
4. **Macroeconomic Forces** : *Macroeconomic Forces* merupakan salah satu analisis bisnis lingkungan yang akan memberikan gambaran mengenai pengaruh ekonomi makro terhadap lingkungan bisnis. Hal-hal yang mempengaruhi usaha antara lain pertumbuhan ekonomi global yang diprediksi bangkit tahun 2021, bursa saham global yang anjlok akibat covid-19, dan pemberian tarif masuk tambahan bagi IPS yang melakukan impor (Jayani, 2020).

#### 4.4 SWOT

Identifikasi SWOT dilakukan dengan melakukan analisis keseluruhan terhadap model bisnis saat ini, *customer profile* dan hasil analisis lingkungan bisnis. Kekuatan dan kelemahan usaha dianalisis berdasarkan keadaan internal perusahaan. Sedangkan peluang dan ancaman dianalisis berdasarkan keadaan lingkungan eksternal perusahaan. Berikut ini merupakan hasil identifikasi SWOT dari Barokah *Home Industry*. Berikut merupakan uraian dari identifikasi SWOT.

Tabel 1. Identifikasi SWOT

Analisis SWOT						
Blok	Hasil Analisis	Keterangan	Strength	Weakness	Opportunity	Threats
Customer Segment	Wisatawan	Target pelanggan dari Barokah <i>Home Industry</i> adalah wisatawan Naurun selama pandemi, jumlah wisatawan merurun akibat regulasi protokol kesehatan		v	Terdapat segmen pelanggan baru Barokah <i>Home Industry</i> yaitu Masyarakat urban	
	Usaha kecil	Usaha kecil sekitar Pangalengan, Garut, Ciwidey, Lembang yang membutuhkan jasa makloon	v		Millerial memimpin trend mengkonsumsi camilan	
Value Propositions	Beragam Varian Rasa	Produk memiliki varian rasa buah-buahan yang segar dan unik	v			Kompetitor memiliki produk yang saat ini sedang digemari masyarakat (greek yogurt, permen jelly, tahu sumedang)
	Menggunakan Bahan Organik	Seluruh bahan baku menggunakan bahan-bahan alami seperti potongan buah-buahan segar sebagai perisa	v			
	Bebas Bahan Pengawet	Usaha tidak menggunakan bahan pengawet untuk mempertahankan kualitas produk	v			
	Pelatihan Olahan Susu dan Kunjungan Industri	<b>Fasilitas kunjungan industri bagi pelanggan tidak dipungut biaya apapun, kecuali jika pelanggan memiliki permintaan khusus yang memerlukan biaya tertentu. Dengan adanya pelatihan olahan susu maka akan berisiko menciptakan pesaing baru</b>			v	
	Tersertifikasi BPOM	Seluruh produk telah tersertifikasi BPOM sehingga tidak mengandung bahan-bahan kimia berbahaya bagi tubuh	v			

Tabel 2. Identifikasi SWOT (Lanjutan)

Channels	Toko Pribadi	Gerai pribadi berfungsi sebagai toko dan tempat produksi. Seluruh aktivitas usaha berpusat pada gerai pribadi. Namun, karena ukuran toko yang kecil dan tidak menggunakan perantara identitas toko, membuat pelanggan tidak menyadari adanya toko Barokah Home Industry di daerah tersebut.	v		Peringatan Aktivitas Online	Regulasi Protokol Kesehatan
	Retailer	Barokah Home Industry menjangkau pelanggannya melalui toko dan kios oleh-oleh sekitar Pangalengan, Ciwidey, Lembang, Garut.	v			Jumlah retailer Barokah Home Industry menurun.
Customer Relationships	Layanan pengantaran produk kepada konsumen di luar Pangalengan	Layanan pengantaran produk kepada konsumen di luar pangalengan gratis atau tidak dipungut biaya apapun.	v			
	Promo	Barokah Home Industry hanya akan memberikan promo jika hanya sedang mengikuti pameran pemerintah.		v		
	Personal Assistance	Usaha menyediakan <i>personal Assistance</i> untuk memudahkan pelanggan ketika melakukan pembelian di gerai Barokah Home Industry.	v			

Tabel 3. Identifikasi SWOT (Lanjutan)

Revenue Streams	Margin Penjualan Olahan Susu	97% pendapatan berasal dari margin penjualan olahan susu. Olahan susu telah menghasilkan keuntungan kotor sebesar Rp. 135.304.000,-.	v		Pertumbuhan ekonomi global diprediksi tumbuh sebesar 4%	
					Terdapat peluang untuk menciptakan arus pendapatan baru yaitu pelatihan olahan susu dan kurungan industri	Bursa saham global anjlok akibat COVID-19
					Tren camilan peringat imun tubuh	Margin produk olahan susu Barokah Home Industry, menurun sebesar 35%
					Pemberian tarif masuk tambahan bagi IPS yang melakukan impor	Terdapat produk dan layanan pengganti
					Tren camilan peringat imun tubuh dan minuman kemasan menjadi konsumsi favorit masyarakat Indonesia	KPBS melakukan inovasi produk dengan menjual butter, keju dan yoghurt yang tidak dimiliki oleh usaha pengolahan susu Pangalengan
Jasa Maklun	Jasa maklun Barokah Home Industry menerima pesanan pemin karet untuk usaha kecil. Jasa maklun menyumbangkan 3% penghasilan usaha di masa pandemi ini.	v			Pandemi mempercepat konsumsi camilan	

Tabel 4 Identifikasi SWOT (Lanjutan)

Key Resource	Merek Dagang	Seluruh produk usaha diberi merek dagang "Baranahan" dan telah terdaftar di website EUMN	v			
	Perlengkapan dan peralatan produksi	Perlengkapan dan peralatan yang digunakan masih menggunakan alat tradisional dan tidak menggunakan mesin		v	Artificial Intelligence	Mesin Pencetak Pemen Otomatis
	Aset transportasi	Satu buah mobil peti kemas untuk mendistribusikan produk ke wilayah tertentu	v			
	Toko dan pabrik	Toko dan pabrik bertempat di lokasi yang sama yaitu di daerah Norogtog RT 01, Desa Marganulya, Kecamatan Pangalengan	v			
	Pegawai	Barokah Howe Industry memiliki 18 orang karyawan. Namun, karyawan tersebut merupakan karyawan <i>outsourcing</i> yang tidak memiliki ikatan kerja dengan perusahaan		v		
	Pembelian Bahan Baku dan Pencetakan Kemasan	Bahan baku dibeli dari berbagai <i>supplier</i> dan kemasan di pesan melalui percetakan	v			

Tabel 5. Identifikasi SWOT (Lanjutan)

Key Activities	Pengolahan Bahan Baku	Proses pengolahan bahan baku dilakukan secara bergantian sesuai dengan jenis produk yang akan diproduksi. Hal ini dipengaruhi oleh keterbatasan tempat produksi		v	Penggunaan Adik Collection Point yang dapat meningkatkan kualitas susu
	Pengemasan	Untuk menjaga kualitas, maka produk dimasukkan ke dalam kemasan sebelum dilakukan pengepakan	v		
	Pengepakan	Produk yang telah dimasukkan ke dalam kemasan, akan ditumpuk dan disusun ke dalam box atau karung untuk dikirim	v		
	Pemasaran	Pemasaran dilakukan melalui <i>word of mouth</i> dan pameran yang diakan oleh pemerintah	v		
	Penjualan dan pendistribusian produk	Kegiatan penjualan dilakukan secara <i>direct selling</i> dan melalui <i>retailer</i> . <i>Direct selling</i> dilakukan di toko pribadi sedangkan penjualan melalui <i>retailer</i> dilakukan dengan menyalurkan produk ke gerai oleh-oleh	v		
	Supplier Bahan Baku	Mitra bahan baku mendukung perusahaan dengan menyediakan jasa, dan sumber daya	v		
	Aset Peralatan Produksi	Aset peralatan produksi yang dimiliki oleh usaha adalah sebesar Rp. 5.956.600,- dengan biaya depresiasi tiap bulannya adalah Rp. 36.522,-	v		

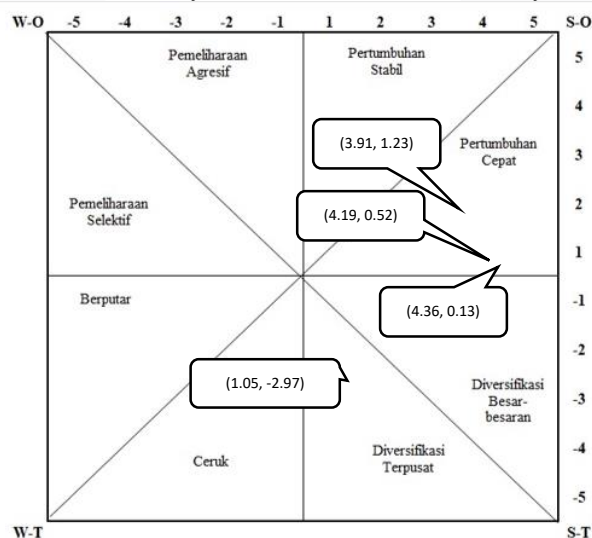
Tabel 6. Identifikasi SWOT (Lanjutan)



Key Partners	Supplier Bahan Baku	Barokah <i>Home Industry</i> memiliki mitra yang mendukung usaha, seperti KPBS Pangelangan dan mitra bahan baku lainnya. Setiap <i>supplier</i> memberikan kualitas barang yang baik dengan harga yang terjangkau	v			
Cost Structure	Beban Gaji	Beban gaji yang harus dikeluarkan usaha untuk 18 orang karyawan adalah sebesar Rp.14.000.000,-	v			
	Beban Listrik dan Air	Beban listrik dan air yang harus dikeluarkan adalah sebesar Rp.500.000,- per bulan	v			
	Biaya Produksi	Biaya produksi yang harus dikeluarkan adalah sebesar Rp.117.514.520,-. Namun, harga jual produk tetap walaupun biaya bahan baku untuk produksi naik.		v		Harga bahan baku meningkat
	Biaya Pengemasan	Biaya pengemasan yang harus dikeluarkan adalah sebesar Rp. 6.104.368,-	v			
	Biaya Transportasi	Biaya transportasi yang harus dikeluarkan per bulan adalah sebesar Rp.800.000,- untuk membeli bahan baku ataupun mendistribusikan produk	v			

**4.5 Analisis SWOT dan Strategi**

Perhitungan bobot dan skor SWOT dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada tiga narasumber pada tanggal 16 Juli 2021. Kuesioner tersebut berisi pernyataan *strength*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats*. Kekuatan dan kelemahan pada kuesioner akan menggambarkan keadaan internal perusahaan. Narasumber yang mengisi kuesioner ini adalah Bapak Ateng Jaelani (pemilik Barokah *Home Industry*), Ibu Lisnur (karyawan) dan Ibu Rosmawati (karyawan).



Gambar 2. Matriks SWOT Proposisi Nilai

Berdasarkan pemetaan pada matrix tersebut, perhitungan skor SWOT menempatkan proposisi nilai berada pada pertumbuhan cepat (S-O). Proposisi nilai Barokah *Home Industry* memiliki skor kekuatan dan kelemahan sebesar 4,36, serta skor peluang dan ancaman sebesar 0,13. Strategi yang dapat diterapkan adalah pertumbuhan cepat. Usulan strategi yang diberikan yaitu dengan menciptakan *value proposition* baru yang meliputi pembuatan produk *Greek yoghurt* dan permen susu jahe, mempertahankan pembuatan produk menggunakan bahan-bahan organik, merubah tampilan kemasan menjadi lebih menarik dan praktis, menyediakan produk dengan harga yang kompetitif, dan bersertifikasi halal. Selanjutnya, perhitungan skor SWOT biaya dan pendapatan terletak pada diversifikasi terpusat (S-T) dengan skor kekuatan dan kelemahan sebesar 1,05 serta skor peluang dan ancaman sebesar -2,97. Usulan yang diberikan adalah dengan menciptakan arus

pemasukan baru dengan memberlakukan tarif untuk pelatihan olahan susu dan kunjungan industri, memperkecil ukuran produk, dan pemberlakuan sistem pembayaran di muka untuk jasa makloon. Selain variabel proposisi nilai serta biaya dan pendapatan, terdapat dua variabel lainnya yang turut dihitung. Variabel tersebut adalah infrastruktur dan hubungan pelanggan. Variabel infrastruktur terletak pada strategi pertumbuhan cepat dengan skor kekuatan dan kelemahan sebesar 4,19 serta skor peluang dan ancaman sebesar 0,52. Strategi usulan yang diberikan untuk infrastruktur adalah dengan penggunaan mesin pemotong dan pencetak kemasan, melakukan kerjasama dengan penyedia jasa ekspedisi dan transportasi online, mencantumkan merek dagang yang lebih mudah diingat, meningkatkan kegiatan promosi secara online, pemberian plang pada toko pribadi, perekrutan biaya tetap, bekerjasama dengan kementerian koperasi UKM. Variabel terakhir yang dibahas adalah hubungan pelanggan dengan skor kekuatan dan kelemahan sebesar 3,91 serta skor peluang dan ancaman sebesar 1,23. Variable hubungan pelanggan terletak pada strategi pertumbuhan cepat. Maka strategi yang diusulkan yaitu dengan menciptakan segmen baru untuk masyarakat umum, menambahkan saluran penjualan baru ke supermarket, menciptakan layanan baru (memberikan *free sample* kepada calon pelanggan baru), menambahkan saluran penjualan baru *digital marketplace*, dan meningkatkan pemberian promo atau bonus kepada pelanggan.

#### 4.6 Value Proposition Canvas

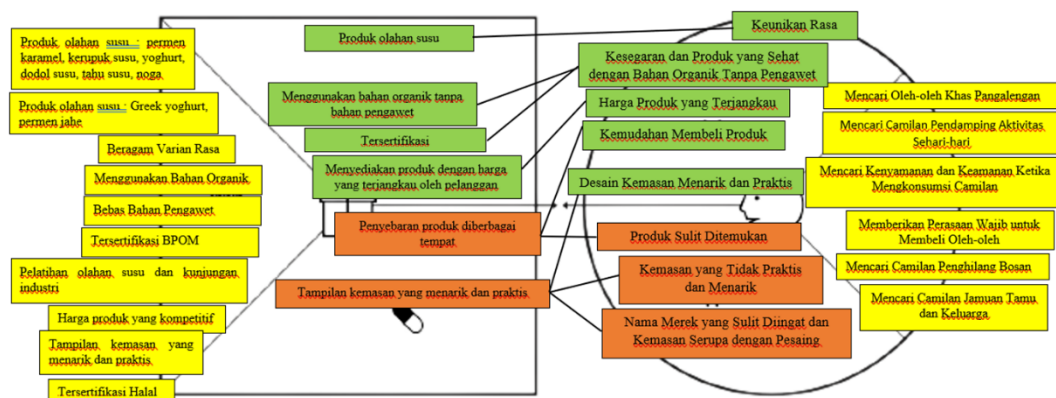
Perancangan *value proposition canvas* menggunakan *value map* bertujuan untuk mendeskripsikan secara spesifik tentang proposisi nilai pada model bisnis dengan lebih detail dan terstruktur. *Value proposition canvas* akan membantu dalam memahami apakah *value proposition* yang diciptakan sudah sesuai dengan *customer profile* Barokah *Home Industry*. Berikut ini adalah analisis perancangan *value proposition* Barokah *Home Industry* :

**1. Pain Relievers :** *Pain Relievers* mendeskripsikan bagaimana suatu produk dan jasa yang dapat meringankan *customer pains*. Masalah atau *customer pains* yang dialami oleh pelanggan Barokah *Home Industry* diantaranya adalah kesulitan dalam mencari produk, kemasan yang tidak praktis dan menarik, serta nama merek yang sulit diingat. Berdasarkan masalah yang dialami oleh pelanggan, maka Barokah *Home Industry* dapat melakukan perubahan yang dapat menjadi penawar masalah pelanggan. Perubahan tersebut diantaranya seperti menyebarkan produk di berbagai tempat serta memberikan tampilan kemasan yang menarik dan praktis.

**2. Gain Creators :** *Gain creators* berfungsi untuk mendeskripsikan bagaimana usaha menciptakan keuntungan kepada pelanggan dari produk dan jasa yang ditawarkan. Keuntungan-keuntungan yang ingin didapatkan oleh pelanggan antara lain keunikan rasa, kemudahan membeli produk, desain kemasan menarik dan praktis, kesegaran produk dengan bahan organik tanpa pengawet serta harga produk yang terjangkau. Dalam mewujudkannya Barokah *Home Industry* dapat mempertahankan pembuatan produk dengan menggunakan bahan organik tanpa bahan pengawet. Hal ini perlu dipertahankan untuk menjaga kesegaran produk dan keunikan rasa asli yang ditimbulkan oleh bahan-bahan tersebut. Perusahaan juga perlu menyediakan produk dengan harga yang kompetitif, tentunya yang tidak merugikan perusahaan dan tetap dapat bersaing dengan kompetitor.

**3. Product and Services :** Produk dan layanan yang ditawarkan oleh Barokah *Home Industry* adalah menawarkan produk olahan susu yaitu permen karamel, kerupuk susu, yoghurt, dodol susu, tahu susu, noga, *greek yoghurt*, permen jahe. Nilai lainnya yang ditawarkan adalah dengan menawarkan produk beragam varian rasa, menggunakan bahan organik, bebas bahan pengawet, bersertifikasi BPOM, pelatihan olahan susu dan kunjungan industri, harga produk yang kompetitif, tampilan kemasan yang menarik dan praktis serta tersertifikasi halal.

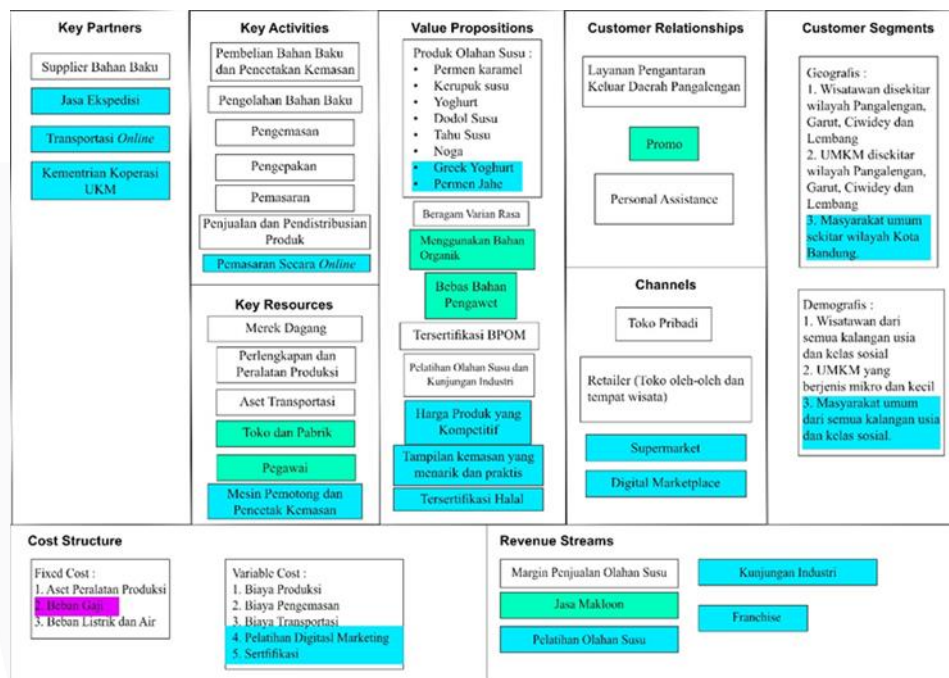
Setiap usulan yang diajukan dipertimbangkan berdasarkan *customer profile* untuk dapat memenuhi setiap *job*, *pains*, dan *gains customer*. Cara untuk mengetahui apakah rancangan usulan yang diberikan telah memenuhi *customer profile* adalah dengan melakukan *fitting* antara *value proposition canvas* yang baru dengan *customer profile*. Jika *value proposition canvas* yang diusulkan sudah memenuhi kebutuhan pelanggan, maka usulan tersebut dapat diajukan.



Gambar 3. Value Proposition Canvas

#### 4. 7 Model Bisnis Usulan

Model bisnis usulan dirancang berdasarkan hasil dari seluruh analisis model bisnis saat ini, analisis *customer profile*, analisis lingkungan bisnis, analisis SWOT dan perancangan *value proposition canvas*. Berikut ini merupakan *business model canvas* usulan Barokah Home Industry.



Gambar 4. Model Bisnis Usulan

1. *Customer Segments* : Sasaran pelanggan pada model bisnis usulan ditambahkan segmen masyarakat umum, untuk memperluas sasaran pelanggan. Maka *customer segment* untuk Barokah Home Industry adalah wisatawan dan UMKM sekitar wilayah Pangalengan, Garut, Ciwidey, dan Lembang serta masyarakat umum sekitar wilayah Kota Bandung.
2. *Value Proposition* : Usulan yang diberikan adalah dengan menambahkan produk olahan baru yaitu *greek yoghurt* dan permen jahe dengan harga produk yang kompetitif serta tampilan kemasan yang menarik dan praktis. Selain itu perusahaan juga melakukan sertifikasi Halal. Sehingga *value propositions* untuk Barokah Home Industry meliputi produk olahan susu dengan berbagai varian rasa dengan menggunakan bahan organik tanpa bahan pengawet.
3. *Channels* : Selain menyalurkan produk ke toko pribadi dan retailer, usaha perlu menyalurkan produknya ke supermarket dan *digital marketplace* untuk memudahkan *customer* menjangkau produk.
4. *Customer Relationships* : Usaha menawarkan berbagai keuntungan untuk menjaga loyalitas pelanggan. Keuntungan tersebut meliputi layanan pengantaran keluar daerah

Pangalengan, memberikan promo, dan menawarkan *personal assistant* untuk toko pribadi. Perusahaan perlu meningkatkan promo selain di pameran untuk menjaga loyalitas pelanggan individu atau toko.

5. *Revenue Streams* : Perusahaan harus memanfaatkan setiap kesempatan yang ada dengan menjadikan kunjungan industri dan pelatihan olahan susu sebagai *revenue streams* baru. Perusahaan juga dapat menjual resep produk sebagai *Franchise* dengan membagi keuntungan kepada perusahaan yang akan mengadopsi resep usaha.
6. *Key Resources* : Masalah yang dihadapi oleh perusahaan pada *key resource* adalah kekurangan karyawan tetap. Dalam menyiasatinya usaha dapat membeli mesin pemotong dan pencetak kemasan untuk membantu dalam produksi serta dapat mengurangi biaya gaji. *Key resources* yang dimiliki oleh usaha adalah merek dagang, perlengkapan dan peralatan produksi, aset transportasi, toko dan pabrik, dan pegawai.
7. *Key Activities* : Karena perusahaan menambahkan *channels* ke *digital marketplace*. Maka usaha harus perlu melakukan pemasaran secara *online*. Selain itu, aktivitas usaha adalah dengan melakukan pembelian bahan baku dan pencetakan kemasan, pengolahan bahan baku, pengemasan, pengepakan, pemasaran, penjualan dan pendistribusian produk.
8. *Key Partnerships* : Barokah *Home Industry* bekerjasama dengan supplier bahan baku, jasa ekspedisi, transportasi *online*, dan kementerian koperasi UKM.
9. *Cost Structure* : Biaya yang perlu dikeluarkan untuk menjalankan usaha ini adalah biaya aset peralatan produksi, beban gaji, beban listrik dan air, biaya produksi, biaya pengemasan, biaya transportasi, pelatihan *digital marketing*, dan sertifikasi.

## 5. Kesimpulan

Setelah dilakukan evaluasi, model bisnis Barokah *Home Industry* mengalami perubahan pada setiap bloknya. Perubahan terjadi pada *customer segment* dengan menambahkan segmen pelanggan baru yaitu masyarakat umum. Penambahan segmen ini bertujuan untuk memperluas pasar agar perusahaan tidak hanya bergantung pada satu segmen saja, sehingga akan meminimalisir kerugian yang cukup besar apabila salah satu segmen hilang. Perubahan lainnya terjadi pada blok *customer relationships* dengan meningkatkan pemberian promo. Sedangkan pada blok *channels* terdapat penciptaan saluran baru yaitu supermarket dan *digital marketplace* untuk memudahkan pelanggan dalam menjangkau produknya. Blok *revenue streams* dengan menciptakan pelatihan olahan susu dan kunjungan industri, peningkatan jasa makloon dengan sistem pembayaran dimuka, dan membuka *franchise* untuk menambahkan pendapatan baru. Blok *value propositions* dengan menciptakan harga produk yang kompetitif dan tampilan kemasan yang menarik dan praktis serta peningkatan bahan organik dan bebas bahan pengawet dengan mengikuti sertifikasi untuk memberikan rasa aman kepada pelanggan. Kelima perubahan tersebut turut merubah seluruh blok, akibat pengaruh yang diberikan oleh blok yang diubah. Seperti penambahan aktivitas pemasaran secara *online* pada *key activities*. Penambahan pegawai admin penjualan *online* dan penambahan mesin pemotong dan pembungkus permen pada *key resources*. Bekerjasama dengan jasa ekspedisi, transportasi *online*, serta kementerian koperasi UKM pada blok *key partners*. Serta penambahan biaya untuk pelatihan *digital marketing* dan sertifikasi pada *cost structure*. Perubahan yang diusulkan diharapkan akan memperbaiki performansi Barokah *Home Industry*.

## Referensi

Badan Pusat Statistik. (2021). *Perkembangan Indeks Harga Perdagangan Besar*. Demak: Badan Pusat Statistik.

Badan Pusat Statistik Kota Bandung. (2021). Kota Bandung Dalam Infografis 2019. *Katalog* : 1103022.3273, 3.

CNN Indonesia. 2021. *Gaya Hidup : Beda Greek Yoghurt dengan Yogurt Biasa*. Diambil dari CNN Indonesia: [cnnindonesia.com/gaya-hidup/20210210153251-262-604786/beda-greek-yoghurt-dengan-yogurt-biasa](https://cnnindonesia.com/gaya-hidup/20210210153251-262-604786/beda-greek-yoghurt-dengan-yogurt-biasa). Tanggal Akses : 30 Juli 2021.

detikfinance. 2012. *Mayora Pakai Mesin Buatan Eropa Untuk Kebut Produksi*. Diambil dari detikcom: <https://finance.detik.com/industri/d-2003380/mayora-pakai-mesin-buatan-eropa-untuk-kebut-produksi>. Tanggal Akses : 10 Juli 2021.

Jayani, D. H. 2020. *Bursa Saham Global Anjlok Akibat Corona*. Diambil dari databoks website: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/03/13/bursa-saham-global-anjlok-akibat-corona>

Kantar. (2019). *Leveraging The Momentum of Out Of Home Purchases*.

Karunia, A. M. 2020. *Akibat Pandemi, Pendapatan Devisa Sektor Pariwisata Turun hingga 90 Persen*. Diambil dari Kompas.com: <https://money.kompas.com/read/2020/09/25/135500926/akibat-pandemi-pendapatan-devisa-sektor-pariwisata-turun-hingga-90-persen>. Tanggal Akses : 25 September 2020

Kecamatan Pangalengan Kabupaten Bandung. (2018). *Profil Kecamatan Pangalengan Tahun 2017*. Pangalengan.

Kotler, P., & Keller, L. K. (2016). *Marketing Management*. harlow: Pearson Education.

Lanen, W. N., Anderson, S. W., & Maher, M. W. (2008). *Fundamentals of Cost Accounting*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

LPEM FEB UI. (2020). *Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Pariwisata Indonesia : Tantangan, Outlook dan Respon Kebijakan*. Jakarta: LPEM FEB UI.

Mondelez International. (2020). *State of Snacking: 2020 Global Consumer Snacking Trends Study*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rangkuti, F. (2018). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Saldana, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Research*. Inggris: SAGE Publications Inc. .

Wulandari, W., Sodik, & Rahayu Instyas, Y. (2016). *Analisa SWOT Terhadap Sikap Perilaku Konsumen Dalam Memutuskan Berbelanja Di Pasar Tradisional Program Revitalisasi*. *Senas Pro 2016*, 529

Pusparisa, Y. 2020. *Pandemi Tingkatkan Penggunaan Aplikasi Digital Asia Tenggara*. Diambil dari databoks web site: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/08/31/pandemi-tingkatkan-penggunaan-aplikasi-digital-asia-tenggara>. Tanggal Akses : 25 Juni 2021

